Autor Max Paradox

SERIA BRUTALNA PRAWDA

Brutalna prawda o mobbingu

Kiedy praca płaci pensję,
ale zabiera poczucie własnej wartości



SPIS TREŚCI

INTRO.....3

Rozdział 1 - Zaczynasz dzień od sprawdzania, w jakim jest humorze.....14

Rozdział 2 - Wszystko było źle, tylko nigdy nie wiadomo dlaczego.....23

Rozdział 3 - Publiczność zawsze pomaga.....31

Rozdział 4 - Kiedy zaczynasz przepraszać za rzeczy, których nie zrobiłeś.....39

Rozdział 5 - Kiedy twoja praca nagle przestaje istnieć.....48

Rozdział 6 - Dostajesz tyle pracy, żeby zawsze można było powiedzieć, że nie dajesz rady.....57

Rozdział 7 - Nikt cię nie wyrzucił, po prostu przestali cię zapraszać.....66

Rozdział 8 - Feedback kończy się tam, gdzie zaczyna się twoja osobowość.....75

Rozdział 9 - Urlop nie oznacza, że naprawdę cię nie ma....84

Rozdział 10 - HR chce poznać twoją wersję, najlepiej taką, która niczego nie komplikuje.....93

Rozdział 11 - Kiedy inni zaczynają udawać, że nic nie widzą 102

Rozdział 12 - Kiedy twoje ciało wie wcześniej niż ty.....112

Rozdział 13 - Kiedy zaczynasz pracować tak, żeby nie zostać zauważonym.....121

Rozdział 14 - Pensja przychodzi regularnie, rachunek również.....129

Rozdział 15 - Kiedy przestajesz ufać ludziom, którzy nic ci nie zrobili.....138

Rozdział 16 - Kiedy zaczynasz wierzyć, że nigdzie indziej sobie nie poradzisz.....147

Rozdział 17 - Kiedy zaczynasz myśleć, że odejście będzie porażką.....156

Rozdział 18 - Kiedy firma zaczyna wyglądać normalnie dopiero wtedy, gdy ciebie w niej nie ma.....165

Rozdział 19 - Kiedy wracasz i wszyscy zachowują się, jakby nic się nie stało.....175

Rozdział 20 - Kiedy zdajesz sobie sprawę, że pensja nigdy nie była całą zapłatą.....184

INTRO

O 8:17 otwierasz służbową pocztę i widzisz wiadomość od przełożonego wysłaną do ciebie oraz siedmiu innych osób. Temat brzmi niewinnie: „Do wyjaśnienia". W środku są trzy zdania, z których pierwsze informuje, że po raz kolejny coś zostało wykonane „niezgodnie z oczekiwaniami", drugie sugeruje brak odpowiedzialności, a trzecie kończy się chłodnym „proszę o pilne odniesienie się do sytuacji". Nie ma informacji, czego dokładnie oczekiwano, nie ma wskazania błędu, nie ma również śladu wcześniejszej rozmowy, podczas której można byłoby ustalić, co właściwie poszło nie tak. Jest za to siedem nazwisk w kopii, ponieważ upokorzenie najlepiej działa wtedy, kiedy ma publiczność. Siedzisz przed ekranem i przez kilka sekund próbujesz ustalić, czy rzeczywiście coś zawaliłeś, choć jeszcze wczoraj ten sam projekt został zaakceptowany bez uwag. Zamiast złości pojawia się coś znacznie wygodniejszego dla organizacji: niepewność. To właśnie ona zaczyna pracować wcześniej niż ty.

Mobbing rzadko zaczyna się od sceny, którą można łatwo opowiedzieć znajomym przy kolacji i zakończyć zdaniem: „No i wtedy wiedziałem, że to mobbing". Znacznie częściej zaczyna się od drobiazgów tak banalnych, że człowiek czuje się głupio, kiedy próbuje je opisać. Jednego dnia ktoś nie zaprasza cię na spotkanie, na którym omawiany jest twój projekt. Innego dnia przełożony ignoruje twoją wiadomość, żeby dwa dni później zapytać przy wszystkich, dlaczego temat nie został dopilnowany. Potem pojawia się komentarz wypowiedziany półżartem, taki, którego nie wypada potraktować poważnie, ponieważ natychmiast usłyszysz, że nie masz dystansu. Każdy element osobno wygląda zbyt mało

znacząco, żeby uruchomić alarm. Dopiero po pewnym czasie zauważasz, że nie żyjesz już od zadania do zadania, tylko od potencjalnego zagrożenia do potencjalnego zagrożenia. Praca nadal płaci pensję, ale zaczyna pobierać dodatkową opłatę w walucie, której nie ma na pasku wynagrodzeń.

Pierwszym luksusem, który znika, jest pewność własnej oceny sytuacji. Jeszcze kilka miesięcy wcześniej potrafiłeś powiedzieć, że wykonałeś zadanie dobrze, ponieważ znałeś swoje kompetencje, widziałeś wynik i rozumiałeś kryteria. Teraz wykonujesz podobne zadanie i zanim naciśniesz „wyślij", czytasz wiadomość cztery razy, sprawdzasz załącznik trzy razy i próbujesz przewidzieć nie to, czy praca jest dobra, lecz czy ktoś znajdzie w niej coś, co będzie można wykorzystać przeciwko tobie. To subtelna różnica, ale właśnie ona przesuwa środek ciężkości z wykonywania pracy na zarządzanie cudzym niezadowoleniem. Nie analizujesz już rzeczywistości, tylko nastrój osoby, od której zależy twój spokój. W tym układzie kompetencje przestają dawać poczucie bezpieczeństwa, ponieważ kryterium sukcesu może zostać zmienione po fakcie. Możesz zrobić dokładnie to, o co proszono, i nadal usłyszeć, że „powinieneś był się domyślić". Najbardziej skuteczna kontrola nie wymaga instrukcji, kiedy człowiek zaczyna sam produkować potencjalne zarzuty we własnej głowie.

W poniedziałek twój pomysł jest „niedojrzały". W środę ktoś inny przedstawia prawie identyczny i słyszy, że to interesujący kierunek. W piątek podczas spotkania próbujesz przypomnieć, że proponowałeś podobne rozwiązanie, ale rozmowa natychmiast odpływa gdzie indziej, ponieważ właśnie pojawił się ważniejszy slajd. Nie protestujesz, bo protest sam w sobie zaczyna wydawać się ryzykowny. W normalnej sytuacji człowiek ocenia, czy warto walczyć o

autorstwo pomysłu, czy szkoda energii na drobiazg. W sytuacji długotrwałego nacisku kalkulacja wygląda inaczej: każda reakcja przechodzi przez filtr potencjalnej kary. Czy zabrzmisz roszczeniowo, przewrażliwienie, konfliktowo, defensywnie? Z czasem uczysz się, że najbezpieczniejsza wersja ciebie to ta, która zajmuje najmniej miejsca. Firma nadal może później zapytać, dlaczego straciłeś inicjatywę.

Mobbing jest wyjątkowo wydajny właśnie dlatego, że potrafi korzystać z języka normalnej organizacji. Presja może zostać nazwana wymaganiami. Upokorzenie może zostać opakowane jako szczery feedback. Izolowanie może wyglądać jak zmiana zakresu odpowiedzialności. Celowe przeciążanie zadaniami można przedstawić jako dowód zaufania, a odbieranie obowiązków jako troskę o twoje przeciążenie. W zależności od potrzeby ta sama firma potrafi jednocześnie twierdzić, że jesteś zbyt słaby, żeby prowadzić ważny projekt, oraz zbyt ważny, żeby dostać urlop w terminie, który ci odpowiada. Logicznie się to nie składa, lecz nie musi, ponieważ celem nie zawsze jest stworzenie spójnego opisu rzeczywistości. Czasem wystarczy stworzyć taki poziom dezorientacji, przy którym przestajesz pytać, czy argument ma sens, a zaczynasz zastanawiać się, jak uniknąć kolejnej rozmowy. Wtedy organizacja osiąga imponujący rezultat: człowiek sam pilnuje, żeby nie sprawiać problemu osobie, która jest jego problemem.

Najbardziej mylące jest to, że osoba poddawana takiej presji przez długi czas często nadal funkcjonuje całkiem dobrze. Przychodzi do pracy. Odpowiada na wiadomości. Realizuje zadania. Bierze udział w spotkaniach. Czasem nawet awansuje, dostaje premię albo słyszy od klientów, że można na niej polegać. Z zewnątrz trudno dostrzec zmianę, ponieważ większość kosztów nie pojawia się tam, gdzie firma

mierzy efektywność. Nikt nie ma w dashboardzie rubryki „ile razy pracownik odtworzył w głowie rozmowę z szefem podczas mycia zębów". Nie istnieje miesięczny raport pokazujący, ilu ludziom zaczyna przyspieszać tętno na widok nazwiska przełożonego na ekranie telefonu. Można więc przez bardzo długi czas utrzymywać zawodową funkcjonalność, jednocześnie powoli tracąc wewnętrzne poczucie, że własne reakcje są rozsądne i własne granice mają jakąkolwiek wagę.

Wieczorem partner pyta, dlaczego znowu jesteś nieobecny, chociaż przecież siedzisz obok. Odpowiadasz, że wszystko jest w porządku, ponieważ nie masz siły tłumaczyć czterdziestu małych zdarzeń, z których żadne nie brzmi wystarczająco dramatycznie. Jak opowiedzieć, że najbardziej męczące w twoim dniu było westchnienie podczas prezentacji? Jak wyjaśnić ton, którym ktoś powiedział „dobrze", skoro samo słowo było neutralne? Jak zbudować sensowną historię z sytuacji, w której zostałeś zaproszony na spotkanie piętnaście minut przed jego rozpoczęciem, a potem skrytykowany za brak przygotowania? Osoba bliska słyszy fragmenty i próbuje pomagać logicznie: może szef miał zły dzień, może nie było czasu, może przesadzasz, może powinieneś porozmawiać. Każde „może" brzmi rozsądnie, tylko że ty żyjesz nie w pojedynczym „może", lecz w serii zdarzeń, która miesiącami układa się w ten sam kierunek. W domu zaczynasz więc bronić się również przed koniecznością udowadniania, że to, co dzieje się w pracy, naprawdę jest wystarczająco złe.

To jeden z najbardziej wyniszczających paradoksów mobbingu: człowiek doświadcza czegoś realnego, a jednocześnie coraz gorzej potrafi tę realność nazwać. Im dłużej trwa sytuacja, tym więcej energii zużywa na

kwestionowanie własnych interpretacji. Gdyby ktoś codziennie krzyczał na ciebie przez godzinę, opis byłby stosunkowo prosty. Znacznie trudniej opisać atmosferę, w której krzyk pojawia się raz, potem przez tydzień trwa chłód, następnie przychodzi przesadnie uprzejma wiadomość, po niej publiczna uwaga, a kilka dni później niespodziewana pochwała. Taka zmienność utrudnia stworzenie jednoznacznego obrazu osoby, która wywiera presję. Skoro wczoraj była miła, może dzisiejsza krytyka jest uzasadniona. Skoro miesiąc temu cię pochwaliła, może naprawdę nie ma do ciebie uprzedzeń. Psychika chętnie chwyta się tych wyjątków, ponieważ przyjęcie bardziej niewygodnej wersji oznaczałoby uznanie, że miejsce, od którego zależy twoje utrzymanie, przestało być przewidywalne.

Pensja ma w tym wszystkim szczególną siłę perswazji. Każdego miesiąca pieniądze wpływają na konto i przypominają, że relacja zawodowa nie jest wyłącznie relacją emocjonalną. Jest kredyt, czynsz, dzieci, rachunki, leasing, plany, zobowiązania i bardzo konkretna matematyka, której nie interesuje atmosfera na poniedziałkowym statusie. Można gardzić szefem i jednocześnie potrzebować jego podpisu pod premią. Można wiedzieć, że sytuacja jest destrukcyjna, i nadal sprawdzać, ile miesięcy oszczędności wystarczyłoby bez wynagrodzenia. To właśnie dlatego prosty obraz ofiary, która „po prostu powinna odejść", bywa intelektualnie wygodny przede wszystkim dla obserwatora. Pozwala pominąć cały system zależności, dzięki któremu człowiek może czuć się uwięziony bez żadnych zamków i krat. Umowa o pracę wygląda wtedy jak dokument gwarantujący stabilność, choć psychologicznie może stać się dokumentem przedłużającym pobyt w miejscu, którego każdego ranka coraz bardziej się boisz.

Z czasem zaczynasz zauważać, że niektóre zachowania zmieniły się nie tylko w pracy. Przepraszasz szybciej, nawet kiedy nie zrobiłeś nic złego. Dłużej układasz wiadomości, żeby nikt nie mógł odczytać ich jako zbyt stanowczych. Gdy ktoś podnosi głos w zwykłej dyskusji, natychmiast próbujesz złagodzić sytuację, zanim w ogóle zdążysz ocenić, czy konflikt dotyczy ciebie. Na spotkaniach rodzinnych sprawdzasz telefon częściej, ponieważ istnieje możliwość, że pojawiła się służbowa wiadomość wymagająca reakcji, choć oficjalnie masz wolne. Granica między firmą a resztą życia staje się fikcją nie dlatego, że pracujesz przez całą dobę, lecz dlatego, że przez całą dobę pozostajesz psychicznie dostępny dla potencjalnego zagrożenia. Przełożony może być kilkanaście kilometrów dalej, ale jego przewidywana reakcja zaczyna uczestniczyć w twoich decyzjach znacznie częściej niż on sam. To imponujący model zarządzania: menedżer nie musi być obecny, kiedy pracownik nosi jego ocenę w głowie.

W pewnym momencie pojawia się także wstyd, który z pozoru nie ma żadnego sensu. To przecież nie ty organizujesz publiczne reprymendy, nie ty zmieniasz zasady po wykonaniu zadania, nie ty wysyłasz wiadomości o 22:48 z pytaniem, dlaczego temat nie został jeszcze zamknięty. A jednak to ty zaczynasz czuć, że coś z tobą jest nie tak. Wstyd nie potrzebuje logicznego uzasadnienia, wystarczy mu powtarzalna informacja, że jesteś problemem. Jeśli przez wiele tygodni każda rozmowa kończy się sugestią, że jesteś za wolny, za emocjonalny, za mało elastyczny, za bardzo skupiony na szczegółach albo przeciwnie, niewystarczająco dokładny, zaczynasz budować obraz siebie z cudzych zarzutów. Najbardziej destrukcyjne nie jest wtedy pojedyncze zdanie przełożonego. Jest nim moment, w

którym zaczynasz wypowiadać podobne zdania sam do siebie, bez jego udziału. System staje się samowystarczalny.

Nie każdy konflikt w pracy jest mobbingiem i nie każda nieprzyjemna osoba uruchamia ten sam mechanizm. Można mieć fatalnego szefa, trudny projekt, brutalną restrukturyzację, toksyczny zespół, niesprawiedliwą ocenę albo zwyczajnie serię zawodowych porażek, które bolą bez dodatkowej ukrytej konstrukcji. To rozróżnienie jest ważne właśnie dlatego, że słowo „mobbing" bywa używane tak szeroko, że czasem przestaje cokolwiek wyjaśniać. Kiedy każde wymaganie zostaje nazwane przemocą, prawdziwa przemoc organizacyjna zyskuje idealne alibi, ponieważ można ją wrzucić do tego samego worka z pracownikiem obrażonym o krytyczną uwagę. W tej książce nie chodzi więc o świat, w którym pracownik zawsze ma rację, a przełożony jest podejrzany już dlatego, że wymaga wyników. Znacznie bardziej interesujące jest miejsce, w którym wymaganie przestaje dotyczyć pracy, a zaczyna systematycznie przestawiać człowiekowi sposób, w jaki postrzega własną wartość. Tam zaczyna się znacznie mniej wygodna rozmowa.

W biurach szczególnie dobrze funkcjonuje mit, że profesjonalizm oznacza emocjonalną odporność na wszystko, co dzieje się między godziną dziewiątą a siedemnastą. Można więc poniżać człowieka przy zespole, a później oczekiwać, że wróci do Excela, ponieważ przecież „jesteśmy w pracy". Można podważać jego kompetencje przez pół godziny, a następnie poprosić o przygotowanie raportu „na już", jakby układ nerwowy posiadał przycisk przywracający ustawienia fabryczne po zakończeniu spotkania. Kultura efektywności bardzo lubi fantazję, że emocje są prywatnym hobby pracownika, podczas gdy wyniki należą do firmy. Dzięki temu organizacja może

czerpać korzyści z zaangażowania, ambicji, lojalności i potrzeby uznania, ale udawać zdziwienie, kiedy te same ludzkie mechanizmy zostają wykorzystane do kontroli. Człowiek ma przynosić do pracy motywację, lecz najlepiej zostawić w domu wrażliwość. To dość praktyczny układ dla środowiska, które chce pełnego człowieka wtedy, kiedy trzeba dać z siebie więcej, i połowy człowieka wtedy, kiedy trzeba znieść więcej.

Jeszcze ciekawiej robi się wtedy, kiedy zespół widzi, co się dzieje. Ktoś po spotkaniu podchodzi do ciebie w kuchni i mówi cicho: „Nie wiem, dlaczego on tak po tobie jedzie". Ktoś inny wysyła wieczorem wiadomość: „Nie przejmuj się, wszyscy widzieliśmy, że przesadził". Przez chwilę czujesz ulgę, ponieważ rzeczywistość została potwierdzona przez świadków. Następnego dnia jednak ci sami świadkowie siedzą przy stole, kiedy sytuacja się powtarza, i żaden z nich nic nie mówi. Nie dlatego, że nagle zmienili zdanie, lecz dlatego, że organizacyjny strach potrafi bardzo szybko nauczyć grupę, gdzie kończy się solidarność, a zaczyna ryzyko osobiste. Człowiek obserwujący cudze upokorzenie często zaczyna od współczucia, później przechodzi do ostrożności, a następnie buduje sobie wygodne wyjaśnienie, dlaczego ofiara prawdopodobnie jednak częściowo na to zasłużyła. Moralność bywa zaskakująco elastyczna, kiedy premia roczna pozostaje sztywno określona.

Dzięki temu mobbing może przekształcić się z relacji między dwiema osobami w system społeczny. Nie potrzeba zespołu pełnego okrutnych ludzi. Wystarczy kilka osób, które chcą przetrwać, jedna osoba posiadająca władzę oraz wystarczająco dużo niejasności, żeby każdy mógł później powiedzieć, że nie wiedział, co właściwie się dzieje. Jedni zaczną unikać kontaktu z tobą, ponieważ nie chcą zostać